

## イギリスにおける協同組合ガバナンスの改革と理論的探求 : 1990年代の経験と教訓

著者	杉本 貴志
雑誌名	關西大學商學論集
巻	50
号	5
ページ	31-46
発行年	2005-12
その他のタイトル	Some Governance Problems in the British Co-operative Movement in the 1990s
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/4685">http://hdl.handle.net/10112/4685</a>

# イギリスにおける協同組合ガバナンスの改革と 理論的探求

——1990年代の経験と教訓——

杉本 貴志

## はじめに

1990年代、協同組合運動の母国イギリスで、協同組合ガバナンスの実践的改革と理論的探求が始められた。営利企業のガバナンス改革を主導したキャドバリー委員会に倣ってイギリス協同組合連合会が進めた協同組合ガバナンスの改革は、日本においても広く紹介され、日本生活協同組合連合会をはじめとする日本の生協界もそこから大きな影響を受けている。また日本の学界における協同組合ガバナンスの研究も、事実上この時期のイギリスにおけるガバナンス研究に触発されて始まったと言っても過言ではない。そして今現在もイギリス協同組合陣営は、激烈な流通戦争、巨大チェーンストアとの出店競争に直面しながら、ガバナンス改革の努力を続けている。

本稿は、そのように日本に対しても大きな影響を及ぼしたイギリスにおける協同組合ガバナンス改革の理論と実践を今日の時点で総括し、その教訓を考えようという作業の一環である。

## 1 ガバナンス改革の背景

### (1) 協同組織・相互扶助組織の営利企業化

協同組合の世界でもっとも早くガバナンス問題に取り組んだのは、ヨーロッパ、そのなかでもイギリスの協同組合陣営であるといっていいただろう。イギリス協同組合連合会がコーポレート・ガバナンスに関する作業グループを設置したのは、1993年のことである。その背景には、90年代、彼の地において協同組合・相互扶助組織が相次いで脱協同組合化＝営利企業化を図っていたという事実がある。非営利協同組織のガバナンス改革は、そういう状況下で、その対抗策として目論まれたという要素が大きい。

同国の非営利・協同セクターでとくに激しく株式会社への転換がすすめられたのは、共済や貯蓄事業を営む相互扶助組織、住宅建築組合だった<sup>1)</sup>。ビルディング・ソサエティーやフレン

ドリー・ソサエティーは19世紀以来の伝統を持ち、労働者階級を中心にした国民生活にしっかりと根ざした存在であるかに思われていたが、長期に及んだ保守党政権下の「新自由主義」なる潮流のなかで、100年以上の伝統を誇る組織が、その組合員たちの手で続々と営利企業へと変身させられたのである。その目的は、祖父の代、父の代とずっと長い間蓄えられてきた組合の資産を、株式会社化によって現在の組合員のあいだで山分けし、「一攫千金」を果たすことにある。多くの協同扶助組織において、数世代に渡って積み上げられてきた財産は膨大なものとなっていたが、非営利・協同組織である限り、そうした財産はいうまでもなく組合員全体のものであり、個々の組合員がわがものとすることはできない。そこで組織を株式会社に転換し、そうした財産を出資者（新しい株主）間で山分けしようというのが、営利企業化、株式会社化を推進した人々のもくろみだった。事実、労せずして一夜にして大金を手にすることができた人々がこの時期続々と生まれたのである。

## (2) 狙われたCWS

そして世界でも有数の規模を誇り、イギリス協同組合運動の象徴的存在である協同卸売組合(CWS)も、1997年にそのターゲットとされた。CWSの乗っ取り、解体、そして売却を計画したのは、日本の野村グループからの資金提供を約束された企業買収家アンドリュー・レーガンであるが、彼はCWSの組合員（出資者）に対して、1ポンドの出資につき、実に1000ポンドを提供すると持ちかけたのである。ほとんど名目上にはかすぎないような自分の少額の出資金が、一夜にして数千ポンド、日本円にして数十万円になると聞いた組合員達は浮き足だった。このニュースを聞いて、あわててCWSに加入を申し込んだ消費者が続出したというから、生協はまさにマネーゲームのような金儲けの手段とされかかったのである。

レーガンのミスは、CWS内部の密通者から違法に情報を入手して買収工作を進めたことで、これが裁判所により産業スパイ事件であると認定され、CWSの要求を受け入れた裁判所は買収工作中止を命令した。世界でもっとも栄光ある歴史を誇る伝統の巨大組合<sup>2)</sup>は、まさに瀬戸際で崩壊を免れたのである。私立探偵を雇い、隠しカメラでスパイの密会現場を撮影させまでして組織の防衛に努めたCWS指導部の一応の勝利であるが、もしレーガンの、そしてそれに賛同する一部組合員の要求するように、株式会社化して買収に応じるべきかどうかを討議する総会が開催されていたならば、結果はどうなっていたであろうか。この事件は、日本を含む諸外国でも広く報道され、協同組合関係者にガバナンス問題の重要性を認識させるひとつの

---

1) Mutualと呼ばれるこれらイギリスの相互扶助協同組織については、Johnston Birchall ed. *The New Mutualism in Public Policy*, London: Routledge, 2001 を参照。

2) CWSの歴史については、Percy Redfern, *The Story of the C. W. S.: The Jubilee History of the Co-operative Wholesale Society Limited*, 1863-1913, Manchester: Co-operative Wholesale Society, 1913およびPercy Redfern, *The New History of the C. W. S.*, London: J. M. Dent & Sons, 1938.

きっかけとなったと思われる<sup>3)</sup>。

90年代におけるイギリス協同組合連合会のガバナンス改革への精力的な取り組み、そしてブレア政権下で現在なお続いている新協同組合法制定運動<sup>4)</sup>は、このような事件が続発した運動の危機的状況をむしろあらわすものであり、そうした状況に対する協同主義陣営の精一杯の抵抗であると見ることができる。

## 2 ガバナンス改革の始まり

### (1) イギリス協同組合連合会の「最善行動規範」

1993年、イギリス協同組合連合会はコーポレート・ガバナンスに関する作業グループを設置した。同作業グループは以後精力的に同国の協同組合ガバナンスの見直しに着手し、1994年に報告書を発表している。このコーポレート・ガバナンス作業グループが作成した報告書の特徴は、全42項に及ぶ「理事の最善行動規範」という形でその要点が結論としてまとめられ、その具体的な遂行が各生協に促されているという点にある<sup>5)</sup>。それがいかに重要視されているかは、報告書が発表された後も、この規範が時代の変遷や各組合の事情にあわせたものとすべく、常に改訂が意図されていることから明らかであろう。連合会は、とくに小売生協にこの規範を厳密に遵守する運営を呼びかけ、必要な改革の実行を迫った<sup>6)</sup>。規範は単なる努力目標ではなく、これに違反した場合は連合会からの除名もあり得る<sup>7)</sup>という、きわめてきびしい連合会加盟基準でもあったのである。

一連のコードは「理事の最善行動規範」と名付けられているけれども、その内容は単に協同

---

3) レーガンの率いる投資グループの名を取って、この騒動はラニカ事件と呼ばれているが、この事件については、杉本貴志「「公正な事業体」をめざして—21世紀の生協事業とガバナンス」(中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか—コミュニティと福祉社会のために』大月書店、2000年)、Johnston Birchall, "Consumer Co-operatives in Retrospect and Prospect", J. Birchall ed. *The New Mutualism in Public Policy*, London: Routledge, 2001.などを参照。

4) イギリスの新・協同組合法については、協同総合研究所労働者協同組合法海外研究グループ『英国協同組合法の提案と法案』(協同総合研究所、1998年)を参照。

5) その後の改訂により、規範は全41項となった。日本語訳は、「イギリス生協連合会『理事の最善行動規範—【コーポレート・ガバナンス・ワーキンググループ報告書】より』(『ヨーロッパの協同組合におけるコーポレート・ガバナンス』生協総研レポート No.16, 1997年11月)。

6) イギリス協同組合連合会の主要メンバーは小売消費生協であるが、その他の協同組合もいくつか加盟している。しかし勧告は専ら小売生協を対象とした内容であり、そのなかには小売生協以外の他の種類の会員協同組合には適応がむずかしい項目があることを、連合会自身が「最善行動規範」のパンフレット各版序文において繰り返し認めている。

7) 作業グループ報告書に付された最善行動規範では第41項、1995年第1版最善行動規範では第40項。「生協の側にこの規約に従わない重大な行為が繰り返し生じた場合、連合会からの除名という結果にならざるを得ない。」

組合を運営する理事個人の行動倫理を定めているというだけでなく、むしろそうした理事による責任あるガバナンスを可能にするため、協同組合にその条件整備をもとめた内容となっている。その範囲は、理事の職責、その教育・訓練、専務理事ら経営マネージャーの待遇、経営者と理事会との関係、組合員と理事との関係、組合の監査、連合会と生協との関係におよび、生協が最低限遵守すべき全国的ガイドラインを定めているのである。

## (2) イギリス型ガバナンスの特徴

連合組織が各生協の内部運営に関して、ときには詳細な点にまで及ぶルールを全国共通のものとして設け、ペナルティとして除名さえあり得るとすることには、単協の独立自治を強調する日本の生協関係者のなかには、非常な違和感を覚える向きもあるだろう<sup>8)</sup>。このような形でガバナンスを推進することが可能であったのは、イギリスの各生協はロッチデールという偉大な、あまりにも大きい共通の祖先をもち、さまざまなルーツをもつ他国の生協運動ほどには各生協の「土壌」に差異・多様性がないこと、しかも近年生協間の合併が進み、組合数が著しく減少したこと<sup>9)</sup>等によるものであろう。しかしもうひとつ忘れてはならないのは、イギリスにおける株式会社のコーポレート・ガバナンスに一石を投じた、いわゆるキャドバリー委員会のレポート(1992年)<sup>10)</sup>の手法を、協同組合陣営がほとんどそっくり踏襲した、という事実である。

キャドバリー卿以下12名のメンバーによって構成される「コーポレート・ガバナンスの金融的な諸側面に関する委員会」、通称キャドバリー委員会は、イギリスの新聞王マクスウェルの怪死とその後発覚したスキャンダルを契機として結成された。マクスウェルは横暴なワンマン経営者として、傘下の数百におよぶ不振企業の立て直しのため、年金基金の不正流用を含む総額14億ポンドもの膨大な無駄遣いをおこなったといわれている。役員陣の報酬も巨額であった。マクスウェルの2人の息子は逮捕されたが、このスキャンダルを機に、世論は企業経営者の行動、倫理に敏感になっていく。そこで、こうした事件の再発防止のために設けられたのがキャドバリー委員会であり、その報告書では、いわばその核心として、各企業が遵守すべき倫理コードが提示されるという結果となったのである<sup>11)</sup>。

8) たとえば、90年代に日本の生協界を揺るがした大阪いずみ市民生協の不祥事問題において、いずみ市民生協の執行部や労働組合などは、単協主権を口実にして、連合会からの運営是正勧告に執拗に抵抗したが、一部の生協関係者の中にはこれに同調する動きが存在した。

9) 1998年現在、国内小売シェアでは4%以上を占め、4600以上の店舗を展開しているにもかかわらず、生協数は全国でわずかに51にまで減っていた。現在ではその数はさらに減少している。

10) *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992*。現在ではこの報告書の日本語訳が、八田進二・橋本尚訳『英国のコーポレートガバナンス』白桃書房、2000年、に収められている。

11) もうひとつ、アブダビの銀行BCCIが国際的な不正行為をはたらいているとしてイギリス国内でも業務停止処分を受けたという事件が同時期に発生、これも委員会創設の引き金となったといわれる。

このキャドバリー委員会は、政府の審議会でも行政機関でもない。それにもかかわらず、そこで定められたコードが各株式会社にとって事実上強制力をもっているのは、この委員会がロンドン証券取引所などシティーによって設置された委員会であり、このコードのすべてを承認しなければ（一部でも承認しない場合には、その理由を年次報告書において説明しなければ）、上場取引停止という致命的ペナルティを課せられてしまうからである。協同組合連合会も、これを踏襲して、連合会への加盟継続条件ともなる形で最善行動規範を設定したのだと考えられる。

こうして、（もちろん公的な性格をもっているとはいえ）形式的には民間組織による強制力をもった規制という形で、言い方を代えれば、各セクターによって自主規制を強力に推進するという形で、健全なガバナンスを推進しようという動きが営利セクターにも非営利セクターにも生まれたわけだが、これはまさに、アダム・スミス以来のイギリスの資本制経済のあり方、あるいはイギリス協同組合運動の伝統的な政府との関係、法的なあり方を反映したものであるといえよう<sup>12)</sup>。

新協同組合法制定について1995年にイギリス協同組合評議会が提言をまとめた最終報告書（新協同組合法案は、この内容をほぼそのまま生かした内容となっている）は、コーポレート・ガバナンスに関して、イギリス協同組合連合会作業グループのコーポレート・ガバナンス報告書が提言した方法を高く評価しながらも、法律のあり方としては次のような立場をとる。

「本法は、協同組合のコーポレイトガバナンスに関する最小限の枠組みを定めようとするものである。」

「会社やビルディング・ソサエティや友愛組合に適用されるのと同じ最低基準という規定が、協同組合にも適用される。それ以外では、コーポレイトガバナンスはそれぞれの多様な協同組合セクターの自己規制に委ねるのが一番良い事柄である。」<sup>13)</sup>

---

12) たとえば憲法において協同組合の存在・活動が保障されているイタリアの場合、政府による連合会監査、政府から連合会への単協監査の委託、連合会による単協監査人・監査会社の指定、という形でガバナンスのチェック体制が公的に段階的に整備されている。しかし、イギリス法には連合会の位置づけさえ規定がないのである。これは、イギリスでは協同組合について法的な未整備状態が続いているというだけの話ではない。イギリス協同組合評議会の提案により、現在イギリスではあたらしく統一協同組合法の制定作業が進んでいるが、その法案においても、全14章136条に及ぶ全協同組合運動の包括的法案であるにもかかわらず、協同組合の連合組織に関する章がとくに設けられているわけでもなく、強力な指導的権限を連合会に与えるなどの規定も見あたらないのである。この法案のひとつの大きな特徴は、いわゆる「定款自治」の保障であり、連合会のあり方にしても、それはそれぞれの協同組合あるいは協同組合セクターが自主的に定款によって定めるべきだという考え方が、背後に色濃くあるように思われる。

13) 協同総合研究所労働者協同組合法海外研究グループ訳、60、64ページ。

だからこそ、自己規制団体としての連合会が、いわば政府あるいは法の委任を事実上受けているという陣営の共通の了解のもと、コードを設定し、その遵守を会員組織に迫ることとなる(それが許されることとなる)のである。

### (3) 社会的監査報告

したがってこの規範は、単なるお題目ではない。あえて非難を恐れずに言えば、「協同組合原則」や「協同組合の基本的価値」規定のように、一度定めればそれでよしと事実上されるもの、あるいは日本の会社における社訓のように、抽象的な、雲の上のものとして各種行事や学習会の席で祭り上げられるだけのもの、というわけにはいかないのである。各生協は、自分たちのガバナンスについて毎年レポートすることを義務づけられるし、連合会はコードを制定するだけでなく、その指導・監督の任をも負う。

そこで強調されるのが、社会的監査報告という、近年内外の生協界で注目を集めている概念である。事業成績についての年次報告ばかりでなく、ガバナンスの諸側面についても、組合員とそれ以外の各ステークホルダーに向けて、つまりは社会全体に向けて、生協は詳細な報告を行うことがもとめられることとなった。最大手のひとつCRS<sup>14)</sup>が先陣を切ってこうしたレポートを(1988年から社会的レポートを、1997年からはより進んだ社会的監査レポートを)公にして以来、イギリス協同組合陣営ではこうしたレポートの公刊が相次ぎ、現在では生協界第1位のコーペラティブ・グループによる主要達成指数を明示した『社会的責任レポート』、第2位のユナイテッド生協による『ステークホルダー・レポート』等、社会的監査報告の公表がどこの生協でも定例化している。

さらに、イギリス協同組合連合会はガバナンス問題だけを専門に取り上げる機関紙『ガバナンス・ニューズレター』を創刊した。1995年10月に第1号が出たこのニューズレターには、ガバナンスに関する各種勧告の新規制定あるいは改訂情報などのほか、各生協におけるそれらの達成・遂行状況がレポートされる。第2号(1996年8月)には「コーポレート・ガバナンス―最善行動規範履行状況レポート」と題して、コード制定後初めて、全国的に状況が集約されている。

こうして、規範の制定と、それについての継続的なチェックというガバナンス改革の第一歩が、協同組合陣営において始められたのである。その後、株式会社・営利企業セクターにおいては、キャドバリー委員会報告書につづく、グリーンベリー委員会報告書(1995年)、ハンベ

---

14) CRSは Co-operative Retail Service の略称。もともと経営不振の生協を救済するために設立された(CWSから分離独立した) CRSは、イギリスの二大生協のひとつとして、母体であるCWSと長く競合していたが、2000年4月、両者はついに合併を果たし、CWSはCo-operative Groupと名を改めた。両者の合併については、山内明子「動き出したイギリス生協の構造改革」(栗本昭監修『ヨーロッパの生協の構造改革―生き残りかけた挑戦』コープ出版、2003年)を参照。

ル委員会報告書（1998年）が公表され、コーポレート・ガバナンス論議がさらに展開されることとなる<sup>15)</sup>。それに対して、協同組合陣営は「協同組合のあり方検討会」を設置し、検討会は2001年、60項目からなる協同組合への勧告書を公表することとなるのであるが、こうした21世紀のガバナンス改革は、90年代の協同組合ガバナンス改革の実践のみならず、協同組合研究の世界におけるガバナンス論議の成果をも継承して、試みられたものだった。

そこでわれわれは、90年代の実践におけるガバナンス改革を受けて、協同組合研究者がいかに対応したのか、90年代における協同組合ガバナンス問題への理論的な接近はいかなるものであったかを次に見ておかなければならない。

### （補論）ヨーロッパ協同組合界への影響

イギリス協同組合陣営のガバナンス改革に触発され、1990年代、国際協同組合同盟（ICA）ヨーロッパ地域支部の諸会議ではコーポレート・ガバナンスと経営管理システムの再検討が「最優先課題」として集中的に討議された。地域総会でも94年、96年と連続してメインテーマはガバナンス問題であり、96年のブダペスト地域総会では「総会声明」が採択されている。

ICAヨーロッパ地域総会声明では、行動規範の制定など、イギリス協同組合陣営によるガバナンス改革の試みを評価し、これを参考になるものと位置づけているが、同時に声明は、「既製の解決策を見つけることはできない」「変革は、地域レベルでしか達成され得ない」として、それぞれの協同組合がそれぞれ独自のやり方でガバナンスの変革に取り組むべきだとしている<sup>16)</sup>。

こうしたICAの動きを受けて、西ヨーロッパ各国の協同組合はかつての栄光を取り戻そうと、あるいは泥沼から崩壊への転落を何とか食い止めようと、組織の抜本的見直しに着手し、東ヨーロッパの協同組合は、激変する社会経済環境に対応して生き残ろうと、経営管理体制の改革を模索したのである<sup>17)</sup>。

地域により、国によって、協同組合が直面し、解決しなければならない問題はさまざまだが、

---

15) *Directors' Remuneration: Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury*, 1995. *Committee on Corporate Governance: Final Report*, 1998. 両報告の日本語訳は、前掲「英国のコーポレートガバナンス」所収。

16) "Statement of the Regional Assembly for Europe on Corporate Governance and Management Control System in European Co-operatives", *Review of International Co-operation*, vol. 89, no. 4, 杉本貴志訳「協同組合におけるコーポレート・ガバナンス-ICAレビュー特集号より」（『ヨーロッパの協同組合におけるコーポレート・ガバナンス』生協総研レポート No. 16, 1997年11月）。

17) たとえば、ロシアの経験はValentine F. Ermakov, "Consumer Co-ops in Russia during a Period of Radical Social and Economic Reforms", *Review of International Co-operation*, vol. 90, no. 3, 1997（杉本貴志訳「急激な変革のなかで奮闘するロシアの生協運動」【生活協同組合研究】264号, 1998年1月）、ノルウェーの経験はS. Sivertsen, "The Strategy of Co-op Norway", *Review of International Co-operation*, vol. 89, no. 4, 1996（杉本貴志訳、前掲「協同組合におけるコーポレート・ガバナンス-ICAレビュー特集号より」）を参照。

一般的にヨーロッパ諸国では生協の組合員組織としての特性が非常に希薄であり、その克服こそが改革の第一歩とされることが非常に多い。組合員組織としての特性が希薄といっても、それは日本の協同組合が直面しているようなレベルの話ではない。日本の生協法のような規制が存在しない彼地では、日本で言うところの員外利用が一般的(あるいはむしろ主流)であり、生協の利用者と組合員とは一致しない。組合員であるからといって、生協を利用する上での特別なメリットはないという生協も多いし、そもそも組合員名簿さえ整備されていない生協も珍しくないという状態だった。

さらに、生協の事業面をリードする経営幹部、トップは、一般に生協運動とは何の関係もない小売業の経営者がスカウトされて就任されるということが多く、彼らが生協を実質的に切り盛りする。日本の生協のような共同購入システムがあるわけでもないから、要するに、生協といっても普通のスーパーマーケットとほとんど変わることがない。これを組合員達が意見の言えるような事業体制にいかにして変革するか、それがイギリスを含む多くのヨーロッパ諸国における協同組合改革のまず成し遂げるべき目標だった。

### 3 改革の課題と理論的探究

#### (1) 改革の課題

90年代イギリスにおける協同組合ガバナンス改革への取り組みは、あくまで改革への第一歩と捉えるべきだろう。最善行動規範は、協同組合が組合員の願いを裏切らないためのガバナンス体制を保証しようとするものであるが、しかしそれは、協同組合の存在意義を社会に向けて積極的に謳い上げるようなものではなかった。したがって、CWS乗っ取り事件に代表されるように、ガバナンス改革に着手した後も協同組合運動の危機的状況は未だに続いていし、協同組合について世間一般が抱くイメージは依然として芳しいものではなく、陣営にはさらなる改革がもとめられた。キャドバリー委員会に做った90年代のイギリス協同組合連合会によるガバナンス改革は、極端に言えば、“悪いことをしない、まともな協同組合づくり”のための一歩であり、世界一激しいと評される流通競争に晒されながら、イギリス協同組合陣営は21世紀を展望し、そこからさらに前進すること、つまり、なぜ協同組合というものが必要であるのかを広く世間にアピールすることをその後求められることとなるのである。

そこでは、次の3点に明確にこたえられる協同組合づくりが模索されることとなる。

#### (a) 協同組合のアイデンティティとは何か？

CWSが解体一歩手前まで追いつめられたのも、イギリスの共済・相互扶助組織が次々に営利企業化していったのも、そして他の諸国の生協がスーパーとの差別化を図ることができずに苦戦しているのも、原因は協同組合、協同主義組織とはどういうものであるのか、そのアイデ

ンティティを明確にし、組合員と社会にそれを訴えることに失敗していたからである。そうした状況では、自組織の内部からも営利企業化への抵抗は生まれず、また自分たちの仲間としてそれを阻止しようという他の協同組合からの動きも起こらない<sup>18)</sup>。

#### （b）多様化する価値観にどうこたえるのか？

かつてロバート・オウエンの時代に、またロッチデールの草創期に、人々は「競争に代えて協同を原理とする社会の建設」という御旗のもとに結集し、協同組合運動の基礎をつくりあげた。しかし今日では、生協に集まる人々が何を求めているのか、ひとことで語るのは困難である。より多くの経済的利益を求めて協同組合に集まった人々であれば、営利企業化による金銭的利益をもとめるのはいわば当然ではないのか。それを生協はいかなる理屈で断念させることができるのだろうか。組合員がさまざまな方向を向いているのであれば、生協がひとつの方向をめざす理念を掲げてはいけないということになるのだろうか。

事業を通じた運動体としての生協は、この問いに答えなければならない。

#### （c）協同組合・生協の社会的存在意義とは？

協同組合を解散し、利益を分配すれば、組合員は多額の金銭を手にする。それでも協同組合運動を継承しなければならないとすれば、それは何故なのだろうか。この社会に存在し続けることによって、組合員のみならず、社会全体が利益を得ることができるというような組織になることがもしできたならば、生協は19世紀生まれの歴史的遺物としてではなく、21世紀にも欠くべからざる事業体、運動体として、その存在意義を大いに主張できるだろう。ほかにも流通業者が多数存在するのに、なぜ生協でなくてはならないのか。それを生協が（生協ファンの熱心な組合員にだけでなく）社会全体にはっきりと示すことがもとめられている。

## （2）ガバナンス理論の探求

以上のような実践的な課題を前にして、協同組合研究は、昔ながらの単純な協同組合＝民主主義論を繰り返すだけでなく、あたらしい地平に立った協同組合ガバナンス論を構築することをもとめられることとなった。

90年代後半以降、イギリス・オープン・ユニバーシティ協同組合研究部のロジャー・スピア教授を中心とするグループは、国際協同組合同盟の主催する国際協同組合研究フォーラムを中心として、理論面からのガバナンス問題への接近を試み、営利企業を対象とした経営学の概念・成果を協同組合研究のなかに導入することにより、協同組合ガバナンス研究の新たな地平を開

---

18) 協同共済組織が次々に営利企業化していたとき、イギリス協同組合陣営はそれにほとんど無関心であったように思われる。協同組合運動の主流勢力にとって、それは対岸の火事であった。その結果、やがては本殿CWSの危機を招いたのだとも言えるであろう。

いたと評価される。スピア教授の研究は、日本の協同組合研究にも大きな影響を与えた<sup>19)</sup>が、その結果、現在国内の協同組合ガバナンス研究においては、大きく分けて次の2つの潮流が存在するように思われる。

#### (a) エージェンシー論の潮流

Principal-Agency Model (主権者-代理人モデル) とは、生協のほんとうの主権者は組合員であって、一見すると生協を動かしているように見える経営幹部、トップは、あくまで主権者である組合員の代理として動いているにすぎないのだという考え方に基づくモデルである<sup>20)</sup>。したがって、たとえば主権者のチェック機能が麻痺して代理人の暴走を招くようなことにならないように、組合員の発言力を強化したり、情報公開を進めたりすることが改革によって進められなければならないとされる。

出資者を無視した経営者支配を批判するという点では、アングロサクソン流の株式会社のコーポレート・ガバナンス論とも共通項を持つが、このモデルは協同組合における組合員民主主義の伝統的な考え方によく馴染むモデルであるということができる<sup>21)</sup>。

組合員の存在が無視され、組合員組織としての再建を求められる段階では、たしかにこの古典的モデルの持つ力は大きい。しかし、伝統的な協同組合民主主義論にとっての難問は、このモデルにおいても難問となり続けることは明らかであって、90年代の一連の経験は、こうした古典的エージェンシー論では解決困難ないくつかの問題を提起したのだった。

たとえば、数世代が蓄積した協同組合組織の財産を営利企業化によって手にしようという一攫千金目当ての組合員が多数派を占めれば、協同組合はその声に従い、解散すべきなのだろうか。明らかに反社会的な行動を容認するような内容であっても、「民主的な」組合員集会での

19) 生協総合研究所がスピア教授を招聘したシンポジウムを開催し、その論考“Democratic Governance in Member Based Organizations”を含む「ヨーロッパの協同組合におけるコーポレート・ガバナンス」(生協総研レポートNo. 16, 1997年)を刊行したことにより、日本国内でも協同組合ガバナンス研究が本格的に開始されたと言い得るであろう。

20) このモデルに基づく代表的な研究書として、山本修・吉田忠・小池恒男編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス—危機脱出のためのシステム改革』(家の光協会, 2000年)があげられる。本書は、協同組合のガバナンスを主題にして国内で初めて刊行された包括的テキストである。

21) ただし、組合員民主主義といっても、ヨーロッパの協同組合界での課題と日本の生協におけるそれとは大きく異なっていることに注意しなければならない。たとえばエージェンシー論では代理人とされる経営管理者を見てみても、ヨーロッパの大規模生協のマネージャーは小売りのプロではあっても協同組合運動には理解も関心もない、雇われの経営者であり、だからこそ組合員によって構成される理事会の権限を強化し、経営者の暴走=協同組合らしからぬ逸脱を阻止することが組織改革の課題となる。ところが日本の生協の場合、これまでその多くのトップは大学生協出身のいわば「運動のプロ」であった。彼らが事業のみならず運動においても素人である主婦組合員を先導し、作りあげてきたのが多くの地域生協である。それを支える理事会は組合員非常勤理事と専従常勤理事で構成され、後者が前者を先導する。ここではヨーロッパ的な単純な理事会の権限強化では問題は解決しない。「既製の解決策を見つけることはできない」のである。

多数決で承認を得ているならば、誰もそれに対して口出しはできないのだろうか。「主権者」の声は、神聖不可侵、絶対的なものなのか。「絶対的な権力は絶対に腐敗する」といわれるが、多数決民主主義にはそれは無縁のことなのだろうか。

こうした問いかけは、空想上の仮定から発せられたものではなく、実際に協同組合運動が経験した事件に基づくものであるだけに、エージェンシー理論にはそれに対する明快な解答が求められるのである。

### (b) マルチ・ステークホルダー論の潮流

こうした疑問に別のモデルをもって答えようと、近年新しく提唱されるようになったのが、株式会社における株主の万能性を批判する根拠ともなっている、ステークホルダー論である。イギリスでは、ニュー・レイバー（あたらしい労働党）を自称するブレア政権がステークホルダー経済論を経済政策の理論的支柱としているが、この考え方が協同組合ガバナンスの中にも取り込まれ、従来型の協同組合民主主義論＝組合員主権論から一歩進んだ協同組合ガバナンスの理論的根拠となりつつある。

協同組合におけるステークホルダー論とは、ひとこと言えば、伝統的な協同組合民主主義論は組合員ばかりを視野に入れているが、もっと開かれた組織として協同組合を考えるべきだとする考え方である。生協は組合員以外にもさまざまな利害関係者（ステークホルダー）に囲まれて存在しているのだから、そうした多様な人々（あるいは組織）との関係のなかに、生協を位置づけようとするモデルであるともいえる<sup>22)</sup>。

イギリスのみならず、ICA（とくにヨーロッパ）関係の論文や会議などでは、こうしたモデルがすでに主流となりつつあるように感じられるが、日本国内の協同組合研究では、このステークホルダー論はまだ少数派である。そこには研究者の問題ばかりでなく、実際の協同組合運動のあり方も反映しているように思われる<sup>23)</sup>。

---

22) 中川雄一郎編『生協は21世紀に生き残れるのか—コミュニティと福祉社会のために』（大月書店、2000年）は、前掲『協同組合のコーポレート・ガバナンス』とは対照的に、21世紀の生協像は基本的にマルチ・ステークホルダー型の協同組合モデルを用いることによって探っていくべきだと、とくにその第4章「『公正な事業体』をめざして—21世紀の生協事業とガバナンス」（杉本貴志）で説く。そのなかでは、イギリスにおけるCWS乗っ取り事件や日本の生協運動における「バーモントカレー論争」などを素材にして、現在多くの生協が展開している「組合員の声を聞く」運動は生協再生にとって万能なのか、生協人が常に口にする組合員民主主義は無謬のものなのか、という些か挑発的な議論が展開される。

23) 前掲『協同組合のコーポレート・ガバナンス』と『生協は21世紀に生き残れるのか』の合評シンポジウムが2000年12月、京都で開催され、その記録が「特集 21世紀型生協のかたち」として「くらしと協同の研究所」機関紙『協う』63号に収録されているが、そのなかで筆者のマルチ・ステークホルダー生協論は「『社会の声を聞く生協』は実践的には論理の飛躍」と批判されている。このほか筆者のマルチ・ステークホルダー論に対する論評としては、相馬健次「戦後日本生活協同組合論史—主要書籍を読み解く」（日本経済評論社、2002年）第6章、手島繁一「書評」（『大原社会問題研究所雑誌』540号、2003年11月）、中村陽一＋21世紀コープ研究センター編著『21世紀型生協論』（日本評論社、2004年）第2部第1章、等がある。

後述するように、協同組合先進国のヨーロッパでは、たとえばコミュニティ協同組合という形で、多様な形の組合員を抱える協同組合がすでに誕生しているが、日本においては、法制の影響もあって、消費者が集まるのが生活協同組合であり、農業生産者が集まるのが農業協同組合であり、森林所有者が集まるのが森林組合である、といった具合に、協同組合は単一の利害関係を持った同種の組合員の集まりであるということが当然の前提となっている。こうした環境下では、ヨーロッパのように、多様なステークホルダーを抱えた協同組合像を思い描くのは困難なことかもしれない。

また、数々の厳しい規制を定めた消費生活協同組合法にも影響されて、日本の生活協同組合が組合員重視の政策をとってきた（とらざるを得なかった）こと、そのためにヨーロッパと比べれば日本の生協では組合員民主主義が遙かに強固に発達していることも、かえってステークホルダー論的な考え方を忌避させる要素となっているように思われる<sup>24)</sup>。しばしばマルチ・ステークホルダー論は、協同組合民主主義を破壊させかねないものとして受け止められているのである。

### (3) 組合員主権と社会性

マルチ・ステークホルダー・モデルが抱える最大の困難は、組合員が主権者であるという協同組合のいわば生命と、組合員以外のマルチ・ステークホルダーの利害を重視することとのバランスをいかに図るか、という点である。それは協同組合の三位一体を否定するものではないかという理念レベルでも、正反対に衝突する利害をいかに調停するのかという実務レベルでも、問題はきわめて大きい<sup>25)</sup>。

しかしそれにもかかわらずこうした協同組合民主主義の理論レベルでの根本的見直し(拡充)が研究者によって提起されるのは、21世紀の協同組合がより開かれた組織として、より高度な社会性を発揮することが求められているからである。

たとえば、イギリスにおいても、日本においても、そしておそらくはその他多くの先進諸国においても、生活協同組合で現在非常に大きな問題となっているのが組合員の高齢化である。言い換えれば、ほとんどの生協は若年層を取り込むことに失敗あるいは苦戦している。オール

24) 日本の消費生活協同組合法は、第10条において信用事業を認めず、第5条においては活動区域を都道府県単位に制限し、第12条において組合員以外の利用を禁じている。このような世界に類を見ない厳しい規制を課せられた戦後日本の生協には、地域に密着し、組合員を地道に拡大し、本業である購買事業に専念すること以外、生き残る道はなかった。しかしそれが結果的に、他国の生活協同組合が失ってしまった組合員組織らしさを日本の生協にそれなりに根付かせることとなったのである。

25) 筆者はかつて、ステークホルダー・モデルにもとづく生協組織改革の具体的提案をもとめられて、外国人参政権の議論を参考にしつつ、意思決定機構への組合員以外の参画の是非を検討し、たとえばシャドーキャビネット制に似た「陰の理事会」などの創設も考えられると例示したことがある。杉本貫志「協同組合における経営管理体制の基本問題—協同組合とコーポレート・ガバナンス」(『協同組合研究』21巻1号、2001年)参照。

ドファンに支えられた生協も、それはそれで意義あるものであることは間違いないけれども、新しい世代が協同組合にほとんど魅力を感じなくなっているのは深刻な問題である。

この問題は、消費者の集合体である消費者協同組合であっても、実はその消費者というのは年齢にしても、家族構成にしても、考え方にしても、要求にしても、経済力にしても、多様な存在であること、しかしこれまでの生協は事実上そうした多様性を無視して、一定のパターンの消費者をターゲットとしてきたこと、それが全く魅力ない生協のイメージを若年層に植え付けていること、を示している。実態はともかくとして、すくなくともイメージ戦略の上では、この点で協同組合はNPOに完敗している。非営利の時代である21世紀の旗手として、若い力をどんどん組織に呼び込むことに成功しているのが“新しい”NPOであり、19世紀に生まれ、もはや社会的な使命は終わった年輩者の閉鎖的な組合員集団として、若者に全く顧みられないのが“古い”協同組合である、というのが、イギリスと日本に共通する状況である。若者は協同組合を、社会全体に奉仕する開かれたNPOとは異なり、組合員の利益だけを考える利益集団として捉えている<sup>26)</sup>。

世代の問題は、開かれた協同組合づくりの必要性を端的に示すものであろう。

90年代に始まった協同組合ガバナンスの理論的研究は、ステークホルダーという概念を持ち出すことによって、協同組合が組合員に有用な組織であるというだけでなく、その社会的存在意義を一般社会に積極的にアピールする必要性を浮き彫りにしたのである。

## 4 新型協同組合と生活協同組合

### (1) 新原則と新型協同組合の出現

マルチ・ステークホルダー論は、協同組合が組合員のみならず社会全体にとって意義ある存在であること（あるべきこと）を強調するが、実はこうした方向性は、国際協同組合同盟が創立100周年を迎えて改訂したあたらしい協同組合原則のなかにすでに盛り込まれていた。1995年、ICAマンチェスター大会で採択された新協同組合原則の第7原則「コミュニティへの関与」は、「協同組合は、組合員によって承認された政策を通じて、コミュニティの持続可能な発展のために活動する」と謳っている。

26) こうした状況に対する危機感を反映して、協同組合と世代の問題、とくに若者に対する協同組合のあるべき姿について、近年相次いで雑誌が特集を組み、集会・研究会・学会等が組織されている。『協同組合経営研究所月報』576号（2001年9月）の特集「協同組合の発展と青年活動」、同誌587号（2002年8月）の特集「青年の協同組合組織・事業運営への参画」、『生活協同組合研究』319号（2002年8月）の特集「若い世代と生協」、同誌345号（2004年10月）の特集「若年層の動向と協同」、『協同の発見』123号（2002年9月）の特集「青年と協同の時代」、『協う』85号（2004年10月）の特集「若者と非営利・協同」、ICAアジア太平洋青年セミナー（2001年6月、東京）、日本協同組合学会第21回大会地域シンポジウム「現代の若者と協同」（2001年10月、京都）、ロバート・オウエン協会関西集会「“いまどきの若者”と非営利・協同」（2002年1月）など。

協同組合原則はほぼ30年毎に改訂されているが、従来の協同組合原則は、すべての視線が組合員に注がれていた。協同組合原則とは、専ら協同組合が組合員に対していかに貢献するかを取り決め、宣言する原則だったのである。しかしこの新第7原則は、それとは全く性格が異なる原則であるということが出来る。ここで初めて協同組合が、組合員のみならず、組合を取り囲む社会に対して、どのような態度を取るべきかが公式に宣言されたのである。

そしてその精神を体現するような全くあたらしいタイプの協同組合が、イギリスなど欧州諸国ではすでに出現し、研究者の熱い注目と期待を集めている。社会的協同組合やコミュニティ協同組合がそれである。これらの協同組合は、相互扶助による組合員利益の促進と並んで、コミュニティ全体の利益を図ることを運動の目標の柱としている。「A型協同組合」、「B型協同組合」、そして「混合型協同組合」に分類されるイタリアの社会的協同組合は、イタリア全土ですでに5000以上を数え、日本からも視察団が絶えないし、イギリスのコミュニティ協同組合や「コミュニティ利益会社」「社会的企業」と呼ばれる組織に対しても、内外の学界や協同組合陣営において最近関心が急激に高まっている<sup>27)</sup>。

しかし、それに反比例するかのようになり、伝統的な消費者生協はいまや多くの協同組合研究者からさえも魅力のない存在としてほとんど無視されているというのが、国際協同組合研究の率直な状況である。社会的協同組合やコミュニティ協同組合に目を向ける論者は、流通業界の大競争時代を迎えて卸売機能の集権化、大規模化、効率化に生き残りをかけているような従来タイプの生協にはほとんど何の未来も無い、という。たしかに、大規模化は組織を組合員の意志から遊離させ、少数派を切り捨て、地域を無視することに「つながりかねない」というのは事実であるが、しかしだからといって、消費者生協はもはや歴史的使命を終えたと言い切ってしまうてもよいのだろうか。

## (2) 協同の意味

生協の店舗で買い物することは、営利スーパーで買い物するのとは社会的に違った意味を持つ行為であると本当に言えるのだろうか。個別パッキングもなく、荷下ろしから商品の分配までを班員でワイワイガヤガヤ進めるようなかつての日本の生活協同組合の共同購入であればともかく、「生活協同組合」といっても、イギリスや日本の生協の店舗が、一般のスーパーと大きな違いがあるということはほとんどない。日本の生協の特徴である無店舗販売にしても、いまや個配では商品を自宅で受け取るだけであり、伝統的な共同購入においても、個別パッキン

27) イタリアの社会的協同組合の概要については、イタリア政府が発表した実態調査報告が役に立つ。「ISTAT発表『イタリアの社会的協同組合2001年』」(『協同の発見』138号, 2004年1月)。また田中夏子「イタリア社会的協同組合の形成過程と現況、課題—市場の再構築の担い手となる協同側の取り組みとは」等の論考を含む特集「イタリア社会的協同組合調査報告」(同誌, 139号, 2004年2月)もきわめて有益である。イギリスのコミュニティ協同組合、社会的企業については、中川雄一郎『社会的企業とコミュニティの再生—イギリスでの試みに学ぶ』(大月書店, 2005年)を参照。

グの導入や「留守班」の増加で、かつてのように組合員同士の「協同」をはっきり目にできる機会は激減している。そんな生協から商品を購入することのどこに「協同」があるといえるのだろうか？

これは、現代の生協運動に対する根元的な問いかけであり、それに対する解答は様々にあり得るだろうが、ここではとりあえず、消費者の購買力の自主的な結集こそが協同なのだといふ（些か教科書的な）答えから出発することにしよう。

こうした答えは、時として「協同」を矮小化するものだという批判を受けるであろうが、それでもあえて、こうしたことを確認するのは、非営利・協同セクターの中で消費生活協同組合が独自の存在意義を発揮しようとするならば、やはりそこにこそ生協の本質あるいはユニークさを求めなければならないと考えるからである。

NPOがいかに華々しく人目を引く活動を展開し得たとしても、国民経済において相当の部分を占めるような事業活動を展開する生活協同組合とは、人々の「日常の生活に与える直接的な影響力」という点では、天と地ほどの差があるはずである。とくにイギリスでは、全盛期に比べて劇的に衰えたとはいえ、生協陣営は現在でも小売市場において5%前後のシェアを誇っている<sup>28)</sup>。これは日本でいえば、トップ企業であるイオングループを遙かに上回る占有率である。後述するように、現在イギリスの生協はコンビニエンスタイプの店舗を主力業態としているが、日本のセブンイレブンもローソンも、シェアで言えば比較にならない存在でしかない。生協とは、実はそれほど大きな存在なのだということをもまずは再確認する必要がある。「事業を通して目標を追求する」生協は、他の運動団体にはとてもし得ないような力を発揮する潜在的可能性をもっている。生協の危機（あるいは生協不要論）が叫ばれるなか、このことはもっともっと強調されてもよい。

### （3）責任ある小売事業者として

そこで問題となるのが、小売事業を主体とする生協であれば、いかに物を売るのか、そしていかなる物を売るのか、である。生活協同組合は、何よりも「売り方」と「売るもの」によって、社会的存在意義を主張することができるし、主張しなくてはならないであろう。

「売り方」について言えば、90年代以降、イギリスの生協陣営はそれまでの大型化路線を放棄し、地域に密着した小型店（コンビニエンス・ストア）を主力業態にすることを決定した。それは一面では、テスコ、アスタ、セインズベリーといった有力チェーンストアとの競争に敗れ、同じ土俵での勝負はあきらめざるを得なかったということでもあるが、一方では、それらの巨大チェーンがカバーし得ない地域のニーズに応えるため、「コミュニティ・リテイラー」<sup>29)</sup>

28) 2005年10月のデータでは、全Co-op合計のシェアはTotal spendで6.3%、Groceryで3.0%となっている。  
*The Grocer*, 19 November 2005, p.27.

29) 英国第2位の生協であるユナイテッド・コープのキャッチ・フレーズ。

としての道を選択した，ということでもある。

また「売るもの」についても，いま生協がとくにアピールしているのは，フェアトレード製品や動物愛護の精神に適った製品であり，品質や価格にこだわるだけでなく，倫理的な生産方法によってつくられた商品を提供することを生協の責務として強調している。

イギリスの生活協同組合は，21世紀を迎えて，社会的責任を強調する小売事業者としての道を歩み始めたのであるが，90年代に始まったガバナンス改革を受けて，いかに生協がその改革を継続し，それを事業に反映させようとしているのか，その後の展開について詳しくは，稿をあらためて論じることとしたい。